

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему "Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ДАВА+»)".

Студент

А.А Белокопытова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.пед.наук, доцент Л.Л Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Белокопытова А.А.

Тема работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ДАВА+»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук., доцент Л.Л. Кифа.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования работников.

Объект бакалаврской работы - ООО «ДАВА+», реализация канцелярских принадлежностей.

Предмет бакалаврской работы – система нематериальной мотивации.

Для подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования – методы анализа и синтеза, коэффициентный анализ, метод сравнения и другие.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в исследовании проведена оценка системы стимулирования персонала ООО «ДАВА+». На основании полученных результатов разработаны направления совершенствования системы нематериального стимулирования персонала объекта исследования.

Практическая значимость исследования состоит в том, что отдельные его положения могут быть использованы руководством организации для совершенствования своей деятельности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и 3 приложений. Общий объем работы составляет 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 13.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы системы нематериального стимулирования работников	7
1.1. Понятие мотивации труда в организации и ее виды	7
1.2. Роль нематериального стимулирования в управлении персоналом.....	17
2. Анализ системы нематериального стимулирования в ООО «ДАВА+»	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ДАВА+» и оценка основных экономически показателей	27
2.2. Оценка системы нематериального стимулирования работников ООО «ДАВА+»	34
3. Определение возможных путей совершенствования деятельности «ДАВА+».....	40
3.1. Разработка мероприятий по повышению эффективности системы нематериальной мотивации работников.....	40
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	46
Заключение	52
Список используемой литературы	56
Приложение А Свидетельство на товарный знак	62
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «ДАВА+».....	63
Приложение В Отчёт о финансовых результатах.....	64

Введение

Эффективность деятельности любой компании напрямую зависит от профессионализма, квалификации и заинтересованности персонала. В этой связи для руководства организации ключевую значимость приобретает обладание необходимыми знаниями и информацией, с помощью которых управление персонала будет способствовать ее прогрессивному развитию.

Построение в любой организации системы управления персоналом основывается на определении комплекса человеческих ценностей и создании корпоративной культуры, позволяющих регулировать поведение отдельных работников в интересах достижения целей этой организации. В правильном определении этих ценностей огромную роль играет система мотивации персонала. Эта система обеспечивает заинтересованность персонала в эффективном и качественном выполнении своих трудовых обязанностей, а так же в отождествлении собственных интересов с эффективной деятельностью организации.

Материальная мотивация может подтолкнуть работников к действию и занимает существенное место в системе правления персоналом, но ее роль нельзя назвать на сто процентов определяющей, поскольку среди сотрудников организации много людей с разными жизненными позициями и моральными ценностями, а бесконечно повышать оплату труда является невозможным и малоэффективным.

Нематериальная мотивация вдохновляет сотрудников работать эффективно длительное время, поскольку призвана удовлетворить высшие потребности личности – стремление к самосовершенствованию, максимальному раскрытию потенциальных возможностей, достижение успешности и признания со стороны окружающих. Именно поэтому нематериальное стимулирование принципиально важная составляющая в системе управления персоналом организации.

Актуальность рассматриваемой темы определяется острой необходимостью совершенствования систем управления персоналом в свете растущего недовольства в сфере оплаты и условий труда в Российской Федерации, связанной со сложнейшим геополитическим и экономическим положением страны в 2022 году. Причиной которому, явилась продолжающаяся в мире пандемия корона-вирусной инфекции и наложение экономических санкций со стороны ряда государств по отношению к России, вследствие чего существенно сократилось количество предприятий работодателей и рабочих мест, возросли темпы инфляции, уменьшилась величина оплаты труда и снизилась покупательская способность российских граждан.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования работников.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы нематериального стимулирования в управлении персоналом;
- проанализировать систему нематериального стимулирования работников ООО «ДАВА+»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы нематериальной мотивации работников;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «ДАВА+».

Предмет исследования – действующая система нематериального стимулирования работников.

Исследование проводилось на базе общества с ограниченной ответственностью «ДАВА+».

Методы исследования, применяемые в работе: системный анализ, графоаналитический, анкетирование и другие.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые

акты, учебная литература последних лет, научные исследования, посвященные вопросу о повышении эффективности мотивации персонала; диссертации и магистерские работы, справочники и статьи электронных ресурсов последних лет, авторы которых рассматривают вопросы нематериального стимулирования сотрудников.

Практическая значимость заключается в разработке эффективной системы мотивации сотрудников, которую можно адаптировать для любого предприятия отрасли торговли.

По структуре работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений. Первый раздел исследования посвящен теоретическим основам системы нематериального стимулирования работников. Во втором разделе работы проведен анализ системы нематериального стимулирования в ООО «ДАВА+».

В третьем разделе определены возможные пути совершенствования деятельности «ДАВА+».

1. Теоретические основы системы нематериального стимулирования работников

1.1. Понятие мотивации труда в организации и ее виды

Ключевой ресурс, определяющий успешность любой компании – это высококвалифицированный и заинтересованный в этой успешности персонал. Для того чтобы деятельность организации была прибыльной, необходим подход в ее управлении, при котором каждый работник рассматривается как личность, а так же движущая сила обеспечивающая функционирование ее внутреннего хозяйственного механизма, фактически являясь средством достижения целей организации. В этой связи для руководства компании возрастает ценность обладания необходимыми знаниями и информации, с помощью которых управление персонала будет способствовать ее прогрессивному развитию.

Построение в любой организации системы управления персоналом основывается на определении комплекса человеческих ценностей и создании корпоративной культуры, позволяющих регулировать поведение отдельных работников в интересах достижения целей этой организации. В правильном определении этих ценностей огромную роль играет система мотивации персонала. Эта система обеспечивает заинтересованность персонала в эффективном и качественном выполнении своих трудовых обязанностей, а так же в отождествлении собственных интересов с эффективной деятельностью организации [4].

В стратегическом менеджменте мотивация работников отождествляется с одновременной активизацией стимулирования мотивов работников и создания для них таких условий работы, способных побудить их к плодотворному труду. Система мотивации или стимулирования работников нацелена на максимальное увеличение эффективной деятельности компании [1].

Главной задачей менеджмента в сфере управления трудовыми ресурсами выступает увеличение значимости личности работника.

Сложившуюся ситуацию в экономике можно расценивать не только как большую угрозу, но и как большие возможности для каждой личности. С каждым днем увеличивается недовольство в сфере оплаты и условий труда в Российской Федерации, связанной со сложнейшим геополитическим и экономическим положением страны в 2022 году. Причиной такого затруднительного положения является продолжающаяся в мире пандемия коронавирусной инфекции и наложение экономических санкций со стороны ряда государств по отношению к России, вследствие чего существенно сократилось количество работодателей и рабочих мест, возросли темпы инфляции, уменьшилась величина оплаты труда и снизилась покупательская способность российских граждан. Наряду с этим возросло количество россиян, живущих за чертой бедности. Поэтому существует крайне высокий уровень неопределенности в жизни каждого человека и важно именно эту неопределенность использовать в интересах деятельности компании путем формирования качественно нового подхода в управлении персоналом.

Для обеспечения качественного исполнения персоналом своих непосредственных должностных обязанностей мотивация имеет ключевое значение. Другими словами мотивация обозначает то, насколько работник заинтересован в качественном выполнении своего труда. Для самого сотрудника большую при этом значимость имеет не эффективность его труда, а достижение собственных целей. Эти цели зачастую зависят от того, какие у этого работника потребности и какие жизненные ценности для него важны.

Уже исходя из потребностей человека, определяют сами мотивы и те методы мотивации, которые целесообразно в этом случае применить.

Мотивация – это буквально процесс побуждения его к совершению определенных действий, для достижения конечного результата. Мотивацию персонала целесообразно рассматривать как процесс определения и

внедрения в систему стратегического управления организацией совокупности мотивов и факторов, влияющих на производительность труда.

Если рассматривать мотивацию как одну из основных задач менеджмента, то ее смысл состоит в объединении факторов, способствующих выполнению конкретных целей компании путем влияния на работников посредством стимулирования их психологических потребностей, позволяющих задействовать побудительные силы, необходимых сотрудникам при выполнении своих функций [6].

На сегодняшний день в научной публицистике и литературе сложно найти точное и полное определение таких важных терминов, как мотив и стимул, мотивация и стимулирование.

Например, Генкин, Б.М. предлагает рассмотреть мотивацию как определенный управленческий вид деятельности, которая помогает обеспечивать процесс побуждения себя и других сотрудников к деятельности, которая быстро и продуктивно приведет к достижению не только личных целей, но и целей организации [8].

Генкин, Б.М. предположил, что мотивация это одна из общих функций управления проектами наряду с планированием, организацией, контролированием и регулированием, которая формируется на мотивах и стимулах к труду, а также мотивацией и стимулированием труда.

Для проекта как уникального набора ключевых взаимосвязанных факторов и действий, направленных на достижение цели, характерны и все присущие любой коммерческой компании параметры: постановка целей, условия ограниченных ресурсов, высокий уровень риска и неопределенности различных факторов, непредвиденные ситуации и форс-мажоры, конкретные сроки реализации проекта. Но также очень важны ресурсы, благодаря которым он (проект) будет осуществлен. Одним из самых важных ресурсов является человек.

Горносталева, М.Е. отмечает, что мотивация сотрудников, с другой стороны, заключается в активном воздействии на сотрудников с целью

обеспечения их благополучия на работе и энтузиазма в достижении целей компании. Это может быть достигнуто путем поддержания или увеличения производительности. Возможно, потребуется внести изменения, если результаты работы некоторых сотрудников показывают отрицательные результаты [12].

Тем не менее, мотивация сотрудников является оспариваемым термином.

Само по себе оно считается положительным, но эксперты по-прежнему не согласны с тем, как лучше мотивировать сотрудников или, по крайней мере, не дать им стать демотивированными. Различные исследования показывают, что сотрудники обычно начинают свою работу с чувства, которое ими движет в позитивном русле, как правило – это мотивация.

Рассуждения С.А. Шапиро о том, что такое мотивация приводят к тому, что мотивация – это процесс, когда индивид делает сознательный выбор определенного типа поведения, для которого характерны комплексные воздействие внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Шапиро С.А. в своей работе утверждает, что мотивация является одним из наиболее важных понятий в области развития людских ресурсов [3].

В большинстве организаций часто можно услышать, что конкретный сотрудник не мотивирован и, следовательно, его или ее работа простаивает. По этой причине компании тратят огромные суммы денег на организацию тренингов и развлекательных мероприятий для мотивации сотрудников. Мотивация может быть понята как желание или стремление человека выполнить работу.

При решении задачи мотивация для ее выполнения определяет, будет ли конкретный человек выполнять задачу в соответствии с требованиями или нет. Кроме того, отсутствие мотивации ведет к снижению производительности и снижению конкурентоспособности, что приводит к потере производственных ресурсов для организации.

Теория гигиены Герцберга говорит о том, что для мотивации персонала

необходимо создать определенные благоприятные условия, а отсутствие таких или гигиенических факторов демотивируют работников. Смысл этой теории состоит в том, что наличие гигиенических факторов является предварительным условием для производительности, но не является определяющим [9].

С другой стороны, отсутствие этих факторов фактически демотивирует работника. Следовательно, суть в том, что у компаний должны быть базовые условия, при которых сотрудники должны выполнять свою работу, чтобы, как минимум, не снижать производительность.

Теория иерархии потребностей Маслоу А. постулирует, что индивиды мотивированы в соответствии с иерархией потребностей, которые начинаются с удовлетворения базовых потребностей, а затем плавно поднимаются на ступень, которая отвечает за необходимость признания и, наконец, возможность актуализации своего видения и достижения наивысшей стадии личности [25].

Теория мотивации Макгрегора Д. гласит, что сотрудники могут быть мотивированы двойной стратегией вознаграждения за хорошую работу и наказания за плохую работу. Противоположности этих реакций означают, что у сотрудников есть сильный стимул, чтобы преуспевать [2].

Мотивация может достигаться определенными рычагами, которые использует работодатель или исходить лично от сотрудника. Подчинённые лучше исполняют свои обязанности, когда они понимают, что руководитель заботится об их благополучии, когда они вовлечены в процесс управления и когда этот процесс является позитивным. Если персонал чувствует, что с ним обращаются справедливо и уважительно, то это отношение будет развиваться и направлять их поведение в том же русле [26].

Проведя анализ работ, ранее указанных ученых, можно говорить о том, что, если рассматривать такие понятия, как мотивы и стимулы, то они абсолютно точно являются более узкими и конкретными, чем мотивация и стимулирование труда [5].

Существует тесная связь между возникающими мотивами и потребностями, которые испытывает человек. Мотив к определенным действиям появляется у сотрудника после осознания потребности, которую можно удовлетворить путем выполнения этих действий [19].

Мотив - это четко определенная и осознанная актуальная потребность сотрудника, к удовлетворению которой может привести трудовая деятельность [10].

Потребность – желание сотрудника в чем-то конкретном, что он на данный момент стремится достичь или приобрести [11].

Мотив может возникать на базе сразу нескольких потребностей, каждая из которых впоследствии окажет влияние на исполнении сотрудником отдельных действий. С развитием общества и неизбежным увеличением уровня социализации растет и разнообразие мотивов и, соответственно, в связи с этим, совершенствуется система мотивации.

При наличии потребностей и мотива в процессе осуществления своей трудовой функции для выполнения т сотрудника действий на удовлетворение потребности иногда требуется стимул [13].

Стимул – это используемый организацией инструмент воздействия, направленный на достижение желаемого трудового поведения сотрудников.

Стимул направлен на побуждение сотрудника к действию для получения ожидаемого вознаграждения в виде ценности, важной для этого сотрудника. В итоге от этого выигрывает и сотрудник, получивший в итоге желаемое, и работодатель, побудивший работника работать эффективно. Этим обеспечивается первостепенная важность формирования первоначального интереса к получению вознаграждения в использовании мотивации персонала [14].

Взаимодействие всех этих элементов мотивации можно проследить на рисунке 1:

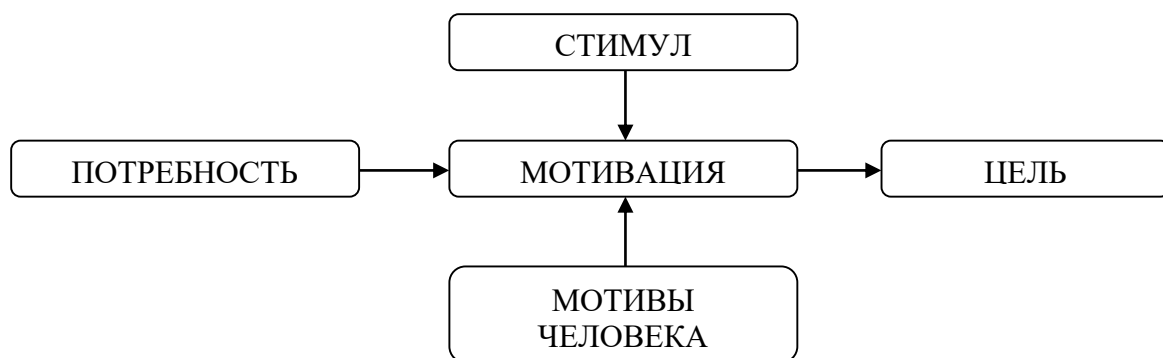


Рисунок 1 – Схема взаимодействия элементов мотивации [7]

Система стимулирования строится на базе полученной информации об анализе потребностей сотрудников, и именно на этом основывается эффективность управления персоналом. Буквально, изучив актуальные мотивы сотрудников, руководство определяет цели, которых эти сотрудники пытаются достичь на разных этапах осуществления трудовой деятельности, и своевременно применяет необходимые методы мотивации [18]. Определение мотивов поведения персонала и соответствующие методы мотивации являются важнейшими профессиональными задачами руководства, позволяющими ему регулировать условия для повышения эффективности труда. Если рассматривать мотивацию, как процесс позволяющий улучшать качество труда, то необходимо обладать знаниями о том, как именно можно влиять на этот процесс [6].

Процесс мотивации осуществляется путем стимулирования, посредством применения которого и происходит воздействие на поведение сотрудников. Мотивы правильно рассматривать как причины побуждения к действию. Сами по себе мотивы являются психологическим фактором, но этот фактор целесообразно подкрепить и использовать с выгодой для компании. Методы подкрепления мотивов с целью регулирования поведения персонала и являются стимулированием [22].

Стимулирование - процесс управления персоналом организации путем регулирования поведения сотрудников посредством использования

побуждающих мотивов. Стимулирование включает в себя разработку и применения такой системы поощрений или наказаний работников, построенной с учетом специфики конкретной фирмы и сложившихся в ее коллективе традиций. Стимулирование и мотивация являются родственными, но отнюдь не тождественными понятиями рассмотрим это в таблице 1 [23].

Таблица 1 – Основные различия в понятиях мотивация и стимулирование [15]

Факторы	Мотивация	Стимулирование
Направленность	Внутреннее побуждение к действию	Внешнее побуждение к действию
Цель	Удовлетворение внутренней потребности	Способ воздействия на сотрудников
Принадлежность	Индивидуальная для каждого сотрудника	Направлена на группу людей
Содержание	Носит только позитивный характер	Может иметь как позитивный характер
Существование	Ослабевает после достижения цели	Действие до отмены
Примеры	Самоутверждение, справедливость, приобретение нового знания	Материальные выплаты, социальные льготы, награждения, поощрения

Данное разграничение понятий стимулирования и мотивации, и понимание того, что они имеют разные источники, но в итоге их усилия направлены в одну сторону, позволяет объединить эти два приема в общую стратегию воздействия на поведение персонала. По факту стимулирование – это один из возможных способов осуществления мотивации, а, следовательно, саму мотивацию следует определить, как более широкое явление. Совокупность мотивов и стимулов побуждают сотрудников к определенным действиям и, по сути, являются составляющими одного механизма [24].

В управлении персоналом принято рассматривать, как процесс, состоящий из трех элементов представленных на рисунке 2:

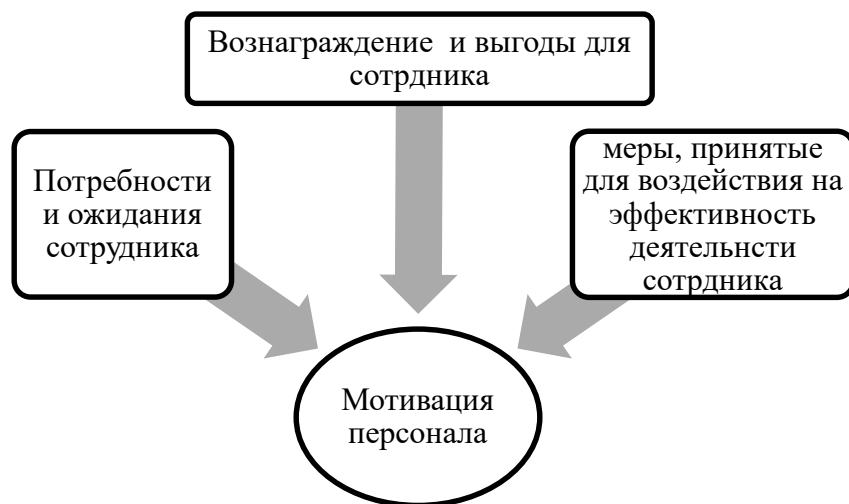


Рисунок 2 – Элементы мотивации в управлении персоналом[16]

Система мотивации в каждой конкретной фирме строится не только на определении стимулов для разных категорий сотрудников, но и с учетом специфических особенностей, присущих трудовому коллективу. Это могут быть корпоративная этика, история развития организации, планы и стратегии развития компании, прочие конкретные цели [27].

Исходя из методов воздействия на работника, мотивацию принято разделять на две группы материальную и нематериальную рисунок 3:

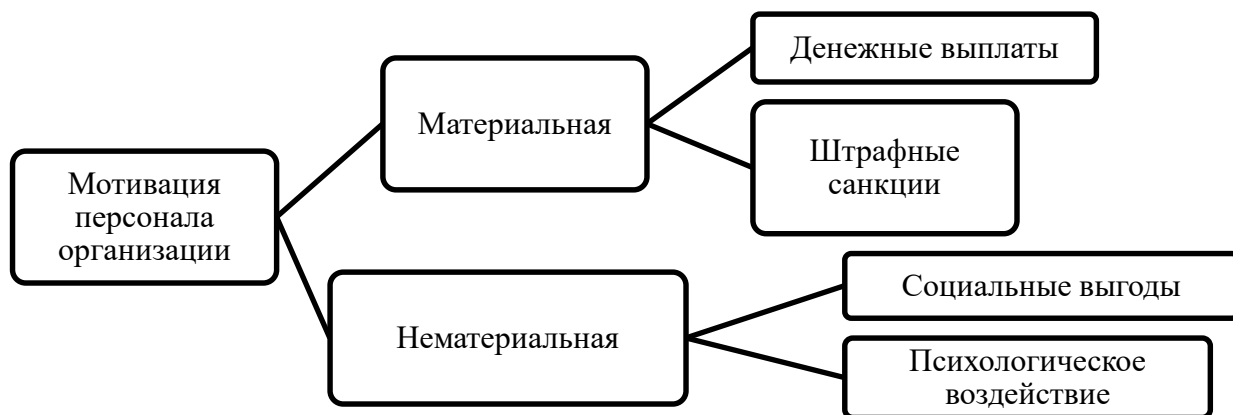


Рисунок 3 – Материальная и нематериальная мотивация [17]

Суть первой группы исходит из ее названия и подразумевает поощрение сотрудника некими материальными благами. Например, в роли таких благ могут выступать получение денежных средств, путем выдачи премии или увеличение оплаты труда [20].

Вторая группа не предполагает фактического материального поощрения. Нематериальная мотивация вдохновляет сотрудников работать эффективно длительное время, поскольку призвана удовлетворить высшие потребности личности – стремление к самосовершенствованию, максимальному раскрытию потенциальных возможностей, достижение успешности и признания со стороны окружающих. Именно поэтому нематериальное стимулирование принципиально важная составляющая в системе управления персоналом организации [30].

Материальная мотивация может подтолкнуть работников к действию и занимает существенное место в системе правления персоналом, но ее роль нельзя назвать на сто процентов определяющей, поскольку среди сотрудников организации много людей с разными жизненными позициями и моральными ценностями, а бесконечно повышать оплату труда является невозможным и малоэффективным [21].

Проблема материального стимулирования осложняется еще и кризисным положением многих организаций, связанных с ухудшающейся экономической обстановкой в стране. При постоянно увеличивающемся заработке сотрудники привыкают к достигнутому уровню дохода и уровень мотивации к качественному выполнению своих обязанностей у них снижается. Нематериальная мотивация, к тому же, помогает раскрыть потенциальные возможности работника и проявить собственную инициативу [31].

Посредством применения нематериальной мотивацией в организации осуществляется система мероприятий несвязанная с выплатами, призванная стимулировать работников работать продуктивнее. Поощрение за плодотворный труд работники получают в таком случае в качестве

карьерного роста, социальных льгот, дополнительных дней отдыха, общественного признания заслуг и других бонусов, не подразумевающих прямых денежных выплат [28].

Таким образом, следует выделить нематериальное стимулирование как наиболее действенный и долгосрочный способ заинтересовать персонал в эффективно и плодотворной работе. Посредством нематериальных методов стимулирования в коллективе можно создать атмосферу благоприятствующую стремлению к саморазвитию сотрудников, при этом, не нарушая взаимоотношений между ними. Так же в свете неблагоприятного кризисного состояния экономики России нематериальная мотивация выходит на первый план, поскольку многие организации испытывают затруднительное финансовое положение и не имеют возможности мотивировать своих работников материально. На этом фоне возрастает необходимость развития и совершенствования на предприятиях методов нематериальной мотивации, которые должны основываться на индивидуальном анализе данных и изучении ситуации внутри каждой организации [32].

1.2. Роль нематериального стимулирования в управлении персоналом

Для руководства мотивация представляет собой методы воздействия на персонал, посредством применения которых, сотрудников можно заставить направить свои усилия на обеспечение интересов организации. Система мотивации основывается на изучении данных о стимулах и анализа интересов сотрудников. Общая структура мотивации и факторы, влияющие на нее, представлены на рисунке 4:

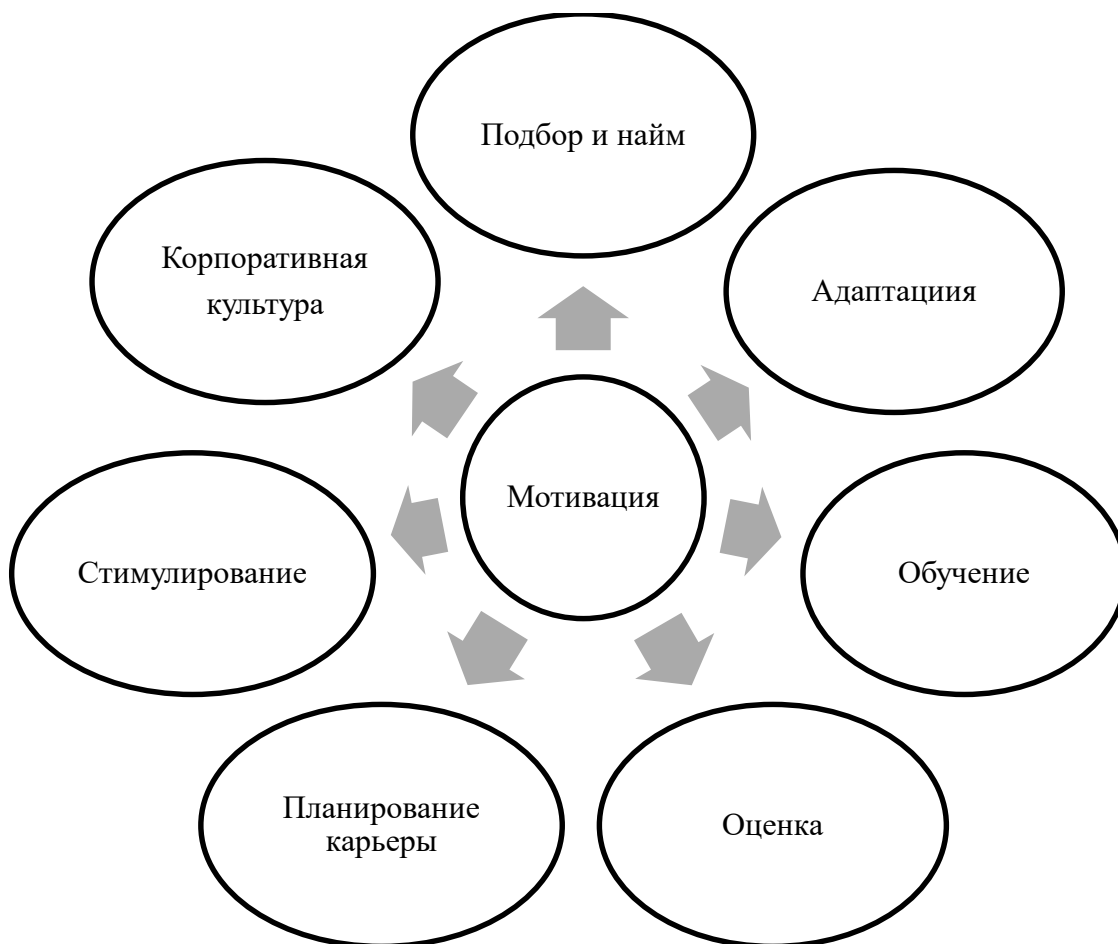


Рисунок 4 – Место мотивации в системе управления персоналом [33]

Как видно из схемы, изображенной на рисунке 4, мотивация занимает ключевое или центральное место в системе управления персоналом и взаимодействует со всеми элементами этой системы. Мотивация это всегда двухсторонни процесс, происходящий в момент совпадения интересов и сотрудника и всей организации [35].

Мотивация, как уже было определено, бывает материальной и нематериальной. Если опираться на известные труды американского психолога Абрахама Маслоу, известного благодаря выдвинутой им теории определенной иерархии по степени важности одних видов человеческих потребностей над другими, то мотивация сотрудников посредством предоставления им вознаграждения в виде материальных благ, способна удовлетворить лишь низшую ступень потребностей человека. Именно поэтому материальная мотивация имеет непродолжительное влияние на

сотрудника. Другими словами, денежные выплаты могут ненадолго повысить заинтересованность в эффективной деятельности работника, и постепенно такая мотивация будет неизбежно ослабевать [40].

Согласно той же теории Маслоу, нематериальная мотивация имеет более продолжительный эффект, поскольку позволяет удовлетворить высшие потребности человека – саморазвитие, успешность, реализацию поставленных целей, признание в коллективе и обществе, раскрытие потенциала, уважение коллег. При успешной стратегии по реализации в организации нематериальной мотивации она оказывает благоприятный эффект сразу по четырем важнейшим направлениям, что можно проследить на рисунке 1.5.

Как видно из схемы на рисунке 5 от успешной и правильно функционирующей системы нематериальной мотивации зависит не только производительность труда одного отдельно взятого сотрудника, но и рентабельность организации, ее спешность и развитие [37].

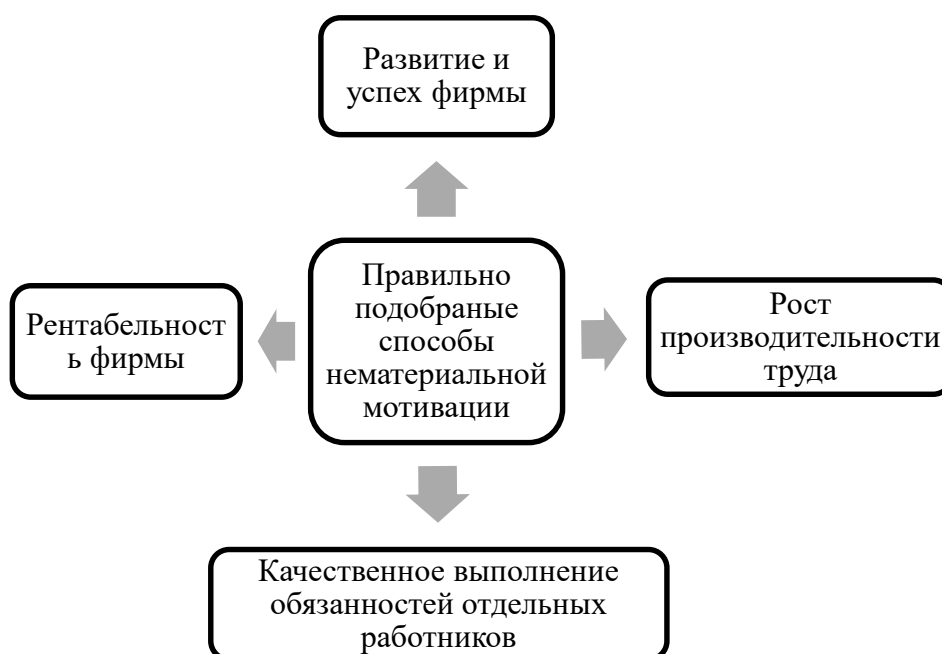


Рисунок 5 – Благоприятное влияние нематериальной мотивации на деятельность организации [34]

Для реализации нематериальной мотивации необходимо создать программу реализации, которая должна быть направлена на выполнение следующих задач [39]:

- первоочередной задачей в этом направлении является способствование формированию в трудовом коллективе атмосферы, с присутствием здоровой конкуренция, но эта конкуренция не должна идти в ущерб нормальному и комфортному взаимодействию работников [38];
- создание условий возможности профессионального обучения, получения практических знаний, умений или навыков по профилю деятельности для сотрудников желающих развиваться и профессионально расти [41];
- всяческое содействие повышению квалификации сотрудников и возможности для них реализовать свои возможности и профессиональный потенциал [42];
- обеспечить приоритеты программы по нематериальной мотивации, имеющие наибольшую значимость для общей стратегии развития организации [43];
- программа мотивации должна содержать общие принципы для всех работников, а не быть направлена на единичное поощрение избранных [44];
- методы мотивирования, используемые в программе, должны изменяться и пересматриваться в соответствии с изменениями внутренних и внешних условий организации, быть действенными и динамичными [45];
- обеспечить заинтересованность как можно большего количества работников. Для этого необходимо разбить коллектив на группы сотрудников схожих по интересам и имеющих похожие потребности [46];

- обеспечить понятность разработанной программы мотивации и закрепить, соответствующие положения в нормативно-правовых актах, доступных для понимания и использования сотрудников.

Существует четыре основных вида нематериальной мотивации, каждый из которых использует свои инструменты рисунок 6.



Рисунок 6 – Виды нематериальной мотивации [28]

Первый вид нематериальной мотивации - моральная. Инструменты этого вида строятся на необходимости человека получать моральное удовлетворение от своего труда и осознания того что его работа оценена по достоинству, а на потребности получить уважение среди коллектива.

Примеры морального мотивирования это публичные награждения сотрудников, присвоение им почетных званий и признание заслуг. К таковым относится занесение на доску почета, вручение благодарностей, грамот и знаков отличия за достигнутые заслуги, публикуемые рейтинги лучших сотрудников [47].

Следующий вид - социальная мотивация. Такая мотивация основана на потребности человека в публичном общественном одобрении профессиональных успехов и значимости. Одним из элементов этого вида мотивации является документально закрепленная гарантия карьерного роста. Когда сотрудники знают, за какие заслуги и в течение какого срока полагается повышение. Такой прозрачный подход позволяет сотрудник понять то, что нужно сделать для достижения желаемого. Одновременно с достижением собственных целей такой работник содействует повышению эффективности организации [48].

Организационная мотивация это метод, при котором персоналу создаются максимально комфортные и благоприятные условия труда. Его инструментами является организация пространств внутри компании для отдыха, приема пищи, спортивных зон, бассейнов, медпунктов и самих рабочих мест. Посредством организационной мотивации внутри организации должны создаваться условия, обеспечивающие комфортное пребывание сотрудников на работе и максимально способствующие плодотворному труду. Нельзя не отметить, что организационное мотивирование требует дополнительных финансовых затрат, но сами работники этих выплат не получают, а улучшение атмосферы рабочего пространства способно существенно изменить рабочий настрой в лучшую сторону. Так же, с первого взгляда незначительные преимущества организационной мотивации, способны воспрепятствовать утечке кадров к конкурентам [34].

Четвертым видом нематериальной мотивации является психологическая мотивация. Суть этого вида заключается в коммуникации. Общение является важнейшим инструментом мотивирования при грамотном

его использовании. Коммуникация внутри трудового коллектива основанная на взаимном уважении при соблюдении требования субординации можно назвать мечтой любого управленца. Для реализации такого подхода не маловажно учитывать потребности всех уровней подчиненности в организации, а не только руководящего состава. Руководителю каждого подразделения необходимо понимать потребности всех подчиненных, но при этом не исключая дисциплину и дистанцию. Психологическая мотивация считается одним из самых действенных методов и, при том, еще и абсолютно бесплатным [49].

Кроме основных перечисленных способов нематериальной мотивации существуют еще и дополнительные [25]:

- формирование общей стратегии развития и миссии организации и содействие осознания у сотрудника причастности к этой миссии;
- организация наставничества для новых сотрудников или при переводе на другую должность. Наставничество на сегодняшний момент широко применяется на государственной службе и является методом не только адаптации сотрудника, но и способом его замотивировать. Причем этот вид нематериального воздействия мотивирует как наставляемого нового сотрудника, так и самого наставника. При таком подходе каждый участник наставничества осознает свою значимость и пытается проявить себя с лучшей стороны [50];
- одним из видов дополнительной мотивации, не подразумевающих материальных выплат, заключается в том, чтобы наделить сотрудника дополнительными полномочиями и, соответственно дополнительной ответственностью. Суть этого метода заключается в том, что работнику предоставляется право самостоятельно решать часть производственных вопросов, без уведомления вышестоящего руководства. Круг этих вопросов должен наделять сотрудника дополнительной не объемной, ответственной работой, что призвано

повысить его производительность труда.

- еще один вид - мотивация временем. Время – это ценнейший ресурс в современном мире. Иногда сокращение продолжительности рабочего времени в определенные дни или ради определенных целей способно оказать благоприятное действие на деятельность работника. Инструментами этого вида являются: дополнительные дни отпуска, гибкий график работы, сокращение продолжительности в определенные дни.

Программа мотивации организации, что очевидно, не строится на каком-то одном конкретном виде и методе. Составление эффективной программы представляет собой такую совокупность видов и инструментов мотивации, которые в максимально степени смогут сопоставить интересы всех категорий персонала с интересами компании. Конечно, каждый вид при необходимости можно применять отдельно, но программа мотивации – это сложный механизм различных приемов воздействия, основаны на предварительном анализе потребностей сотрудников.

Нематериальная мотивация в обобщенном виде направлена на понимание каждого работника, создания для него необходимых условий труда и уважения за заслуги. В этой связи так же становится очевидна невозможность применения одного способа нематериальной мотивации в организации. Мотивация, как мы выяснили, основывается на потребностях, которые меняются в зависимости от возраста, семейного положения, увлечений, образования и принадлежности к той или иной социальной группе. Это естественно, что для активных молодых людей может быть важным наличие корпоративного спортивного зала или перспектива карьерного роста. Для семейных людей может быть актуальна мотивация временем в виде дополнительных отгулов или сокращение рабочего дня. Одни виды мотивации универсальны и подходят всем категориям работников, например, путевки на отдых, другие узконаправленны [29].

Изучив основные принципы, на которых основывается нематериальная

мотивация и, определив ее место в системе управления персонала, можно сделать вывод, что на данный момент ее значимость для эффективного функционирования организации существенно возросла. Выплаты не всегда могут сыграть решающую роль в повышении заинтересованности в качественном выполнении своих должностных обязанностей. Мотивация, не подразумевающая прямых выплат, тоже способна оказать существенное влияние на персонал и заставить их действовать в соответствии с интересами организации. При правильной разработке и успешном внедрении программы нематериального стимулирования работников компания, даже при вложении в ее реализацию определенных средств, получит в итоге более значительный эффект, чем от прямых материальных выплат [36].

В результате анализа, проведенного в первой главе исследования, мы выяснили, что для обеспечения качественного исполнения персоналом своих непосредственных должностных обязанностей мотивация имеет ключевое значение. Другими словами мотивация обозначает то, насколько работник заинтересован в качественном выполнении своего труда.

Материальная мотивация может подтолкнуть работников к действию и занимает существенное место в системе управления персоналом. Нематериальная мотивация вдохновляет сотрудников работать эффективно длительное время, поскольку призвана удовлетворить высшие потребности личности – стремление к самосовершенствованию, максимальному раскрытию потенциальных возможностей, достижение успешности и признания со стороны окружающих.

Следует выделить нематериальное стимулирование как наиболее действенный и долгосрочный способ заинтересовать персонал в эффективной и плодотворной работе. Посредством нематериальных методов стимулирования в коллективе можно создать атмосферу благоприятствующую стремлению к саморазвитию сотрудников, при этом, не нарушая взаимоотношений между ними. Так же в свете неблагоприятного кризисного состояния экономики России нематериальная мотивация выходит

на первый план, поскольку многие организации испытывают затруднительное финансовое положение и не имеют возможности мотивировать своих работников материально. На этом фоне возрастает необходимость развития и совершенствования на предприятиях методов нематериальной мотивации, которые должны основываться на индивидуальном анализе данных и изучении ситуации внутри каждой организации.

Мотивация, не подразумевающая прямых выплат, тоже способна оказать существенное влияние на персонал и заставить их действовать в соответствии с интересами организации. При правильной разработке и успешном внедрении программы нематериального стимулирования работников компания, даже при вложении в ее реализацию определенных средств, получит в итоге более значительный эффект, чем от прямых материальных выплат.

Изучив основные принципы на которых основывается нематериальная мотивация и определив ее место в системе управления персонала, можно сделать вывод, что на данный момент в период затяжной рецессии, связанной с кризисным состоянием российской экономики начиная с 2014 года, ее значимость для эффективного функционирования организации существенно возросла.

2. Анализ системы нематериального стимулирования в ООО «ДАВА+»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ДАВА+» и оценка основных экономических показателей

Более 26 лет общество с ограниченной ответственностью «ДАВА+» занимается снабжением канцелярскими товарами в Тольятти и Самарской области. На сегодняшний день «ДАВА+» является лидером на региональном рынке по поставкам комплексных товаров для школы и офиса: начиная бумажной продукцией и заканчивая мебелью и бытовой химией. Каталог поставляемой продукции насчитывает более 10 тысяч наименований товаров качественной продукции от проверенных производителей.

Предприятие «ДАВА+» является обществом с ограниченной ответственностью и зарегистрирована по адресу 445009, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Новопромышленная, д. 24, КОМНАТА 9, 445009.

Генеральным директором ООО «ДАВА+» является Верховцев Александр Анатольевич. Участники общества с ограниченной ответственностью «ДАВА+» не отвечают по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости вложенных ими вкладов. Основным видом деятельности компании является торговля оптовая писчебумажными и канцелярскими товарами. Также ООО «ДАВА+» осуществляет деятельность еще по 19 направлениям.

Общество имеет собственный товарный знак – «Канцелярский центр» (Приложение А). ООО «ДАВА» является официальным представителем следующих торговых марок: бумага для дома и офиса International Paper, Mondi; бумага для печати фотографий высокого качества Lomond; продукция для планирования Феникс, Канц-Эксмо; канцтоваров и товаров для офиса ErichKrause, Lamark; надежных калькуляторов Citizen; огромный выбор пишущих принадлежностей Crown, Stabilo; товаров для учебы deVENTE и

творчества Луч, Гамма; бизнес аксессуаров и деловых подарков Parker, Delucci; мебели для офиса Vrabix; бытовой техники Sonnen; хозяйственных товаров Лайма и оригинальной посуды Waltz.

Основным заказчиком является ФГБОУ в «Тольяттинский Государственный Университет», Тольяттинский Государственный Университет, ТГУ.

Для реализации товаров фирмой создан интернет магазин. Магазин предлагает канцелярские товары только высокого качества и по доступным ценам. Принцип работы «ДАВА+» - обеспечить возможность для покупателя быстро и выгодно приобрести широкий спектр канцелярских товаров. Цель предприятия - получение максимальной прибыли.

ООО «ДАВА» относится к магазинам регионального значения. В соответствии с этим магазин занимается обеспечением населения основными канцтоварами повседневного и частого спроса.

Широкий ассортимент товаров – отличительная черта фирмы. Всегда в наличие предложен большой выбор офисной бумаги и тетрадей различного формата, карандаши, ручки, папки и многое другое. Также в продаже имеется офисная мебель. Фирма следит за актуальными новинками в области канцтоваров Тольятти и постоянно обновляет ассортимент.

Организационная структура предприятия ООО «ДАВА+» представлена на рисунке 7.

Как видно из рисунка 7, во главе компании находится руководитель совета директоров, в подчинении которого находится генеральный директор. Отличительная особенность организационной структуры компании – четкое разделение отделов и обязанностей, отсутствие дублирующих отделов и должностей. Руководитель каждого производственного направления подчиняется директору производства, который, в свою очередь, подотчетен генеральному директору.

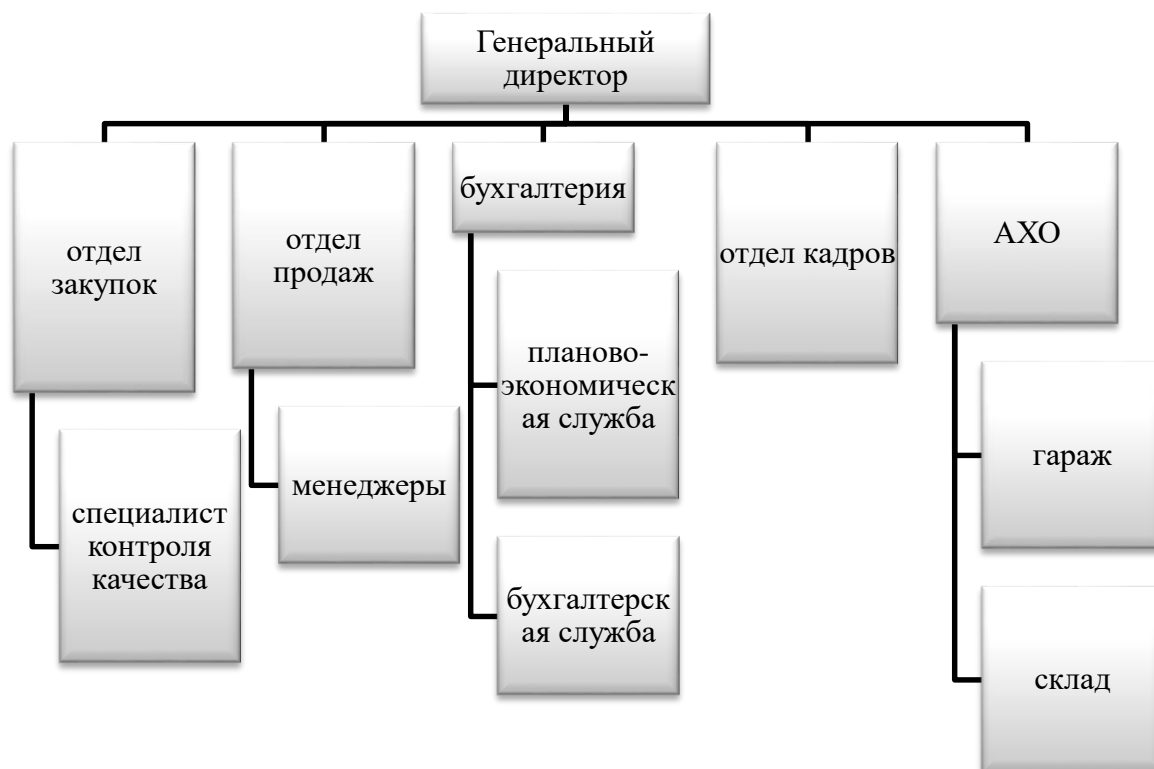


Рисунок 7 - Организационная структура ООО «ДАВА+»

В ООО «ДАВА+» отлично реализуется принцип единоначалия. Структурные подразделения организованы по линейному принципу.

Управленческий персонал ООО «ДАВА+» – это руководители и специалисты; что продавцы – это торгово-оперативный персонал, а прочие служащие и грузчики – вспомогательный.

Всего в организации числится 30 человек. При этом управленческий персонал составляет 12 человек, а торгово-оперативного и вспомогательного персонала 18 человек.

Рассмотрим основные показатели общества с ограниченной ответственностью «ДАВА» на основании данных бухгалтерской отчетности (приложения Б, В) за 2018-2020 годы в таблице 2:

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ДАВА+» за 2018 -2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	102980	98730	82092	-4250	96	-16638	83,1
Себестоимость продаж, тыс.руб.	73765	76003	63041	2238	103	-12962	83
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	29325	22727	19051	-6598	77,5	-3676	65
Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	(22494)	(16678)	(12066)	5816	74,1	-4612	72,3
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6831	6049	6985	-782	88,6	936	115,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	5658	5517	6254	-141	97,5	737	113,3
Основные средства, тыс. руб.	8234	7 697	7 305	-537	93,5	392	94,9
Оборотные активы, тыс. руб.	48206	46089	50341	-2117	95,6	4252	109,2
Численность ППП, чел.	30	30	30	-	-	-	-
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	670,3	762	945	91,7	113,7	183	124
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр10)	31858,9	22536,8	17243,9	-9322	70,7	-5292,9	76,5
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	22,3	25,4	31,5	3,1	113,9	6,1	124
Фондоотдача (стр1/стр8)	12,5	12,8	11,2	-0,3	102,4	-1,6	87,5
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,47	1,55	1,57	0,08	105,4	0,02	101,2
Рентабельность продаж, % ×100%	6,63	6,13	8,5	-0,5	98,4	2,37	138
Рентабельность производства, %	7,09	6,52	9,3	-0,57	91,9	2,78	142,6
Затраты на рубль выручки, коп.	93,4	93,9	91,4	100,5	0,5	-2,5	97,3

В 2018 г. ООО ДАВА+ сформировало объем выручки в размере 102980

тыс. руб. На конец периода исследования 2020 г. выручка составляет 82092тыс. руб., что на 20,27% меньше показателя на начало периода анализа. Это указывает на неспособность предприятия действовать в сложных экономических условиях, использовать имеющиеся конкурентные преимущества, удовлетворять потребности своего целевого сегмента рынка. Это приводит к тому, что у предприятия остается меньше финансовых ресурсов для того, чтобы покрыть постоянные и переменные расходы, поощрять эффективных сотрудников, погашать финансовые обязательства, решать прочие оперативные и стратегические задачи.

Валовая прибыль Общества «ДАВА+» была положительной на конец 2020 г. и составляла 19051 тыс. руб. против 29325 в 2018 г., что указывает на неэффективные операционные процессы, которые не позволяют создавать добавленную стоимость в рамках ежедневной деятельности трудового коллектива. Как результат, не остается дополнительных фондов, которые могут быть использованы для осуществления управленческих расходов, расходов на сбыт, финансовых расходов.

При этом прибыль от продаж в 2020 год увеличилась на 15,5%, а чистая прибыль 13,3 %. Операционная маржа предприятия является индикатором конкурентоспособности, поэтому высокое значение такого показателя говорит о качественных товарах и услугах предприятия, что обеспечивает устойчивое положение на конкурентном рынке. Привлеченные основные средства Общества «ДАВА+» используются в операционном процессе менее интенсивно, о чем свидетельствует снижающаяся на 1,9 фондоотдача. Уменьшение фондоотдачи означает, что оборудование общества лучше используется в изучаемом периоде. Это является положительной тенденцией в развитии общества. В 2020 г. каждый вложенный в основные средства рубль позволил произвести и реализовать 17243,9рублей товаров и услуг.

ООО ДАВА+ сформировало собственные оборотные средства 50341тыс. руб., которые можно использовать для финансирования части

запасов, необходимых в операционном процессе, дебиторской задолженности, возникающей в процессе производства и сбыта, прочих оборотных активов. Объем этих средств увеличился на 2135 тыс. руб. за 2018-2020 гг.

В своей политике привлечения обязательств в качестве источников финансирования, как можно судить по показателю краткосрочной задолженности, предприятие делает акцент на краткосрочных долгах, что позволяет оставаться более маневренным, привлекать и платить за средства лишь в случае необходимости. С другой стороны, если предприятию будет ограничен доступ к такой краткосрочной задолженности, то оно не сможет обеспечить устойчивость хозяйственных процессов. Текущие обязательства формировали 100% обязательств в 2020 г.

Структура активов Общества «ДАВА+» в 2020 г. указывает на высокий уровень адаптивности, так как в случае необходимости предприятие сможет быстро перестроить свои бизнес-процессы, высвободить финансовые ресурсы из тех активов, которые не являются перспективными и недостаточно продуктивными в изменившихся условиях, с другой стороны, направить их согласно обновленной политики формирования активов. активов.

Рентабельность продаж в 2019 году по сравнению с 2018 годом снизилась на 11,6%, а за период 2020 года выросла на 38%. Увеличение этого показателя свидетельствует об эффективности продаж и эффективности использования прибыли, что произошло за счет снижения себестоимости в 2020 году на 17%.

На рисунке 8 показана динамика показателей выручки и чистой прибыли ООО «ДАВА» за три последних года:

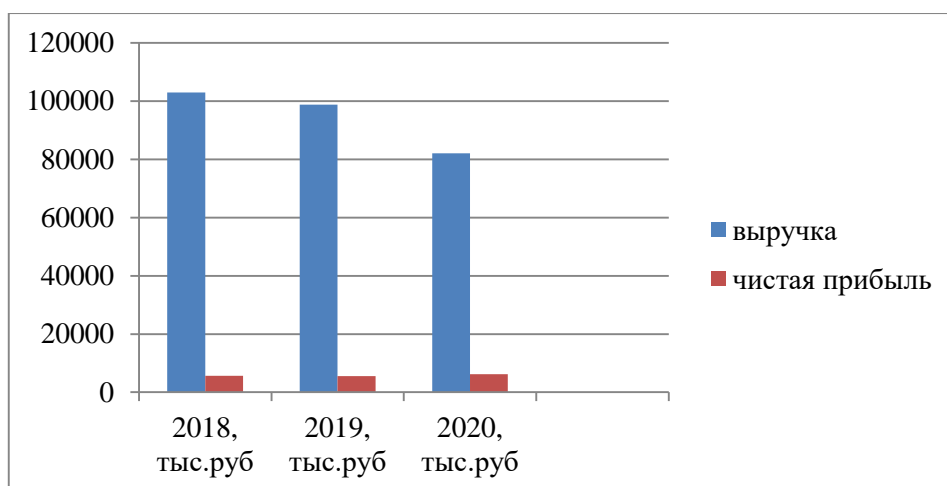


Рисунок 8 – Динамика показателей ООО «ДАВА»

Как видно из рисунка 8 независимо от снижения выручки руководству общества удалось добиться роста чистой прибыли в 2020 году на 13,3 % по сравнению с 2019 годом. Это произошло за счет снижения себестоимости, которой удалось достичь путем снижения расходов.

За период с 2018 по 2020 год произошло увеличение рентабельности производства на 34,5%, что можно рассматривать как эффективное использование сырья, материалов, оборудования и финансовых ресурсов. За изучаемый период обществу удалось снизить затраты на рубль выручки на 12,7%, что в итоге положительно отразилось на рентабельности, и позволило снизить себестоимость 2020 году на 17%.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что деятельность ООО «ДАВА+» в 2019 году была неэффективной и очевиден спад основных показателей за этот период. При этом основные показатели общества в 2020 году продемонстрировали умеренный и стабильный рост, хотя на эффективности итоговой деятельности организации отражается влияние негативных факторов предыдущих периодов.

2.2. Оценка системы нематериального стимулирования работников ООО «ДАВА+»

Перед руководством любой фирмы стоит проблема необходимости повышения мотивации сотрудников. Как мы выяснили, мотивация посредством прямых материальных выплат менее эффективна и непродолжительна, к тому же требует регулярных финансовых затрат. Увеличение затрат на мотивационные и стимулирующие выплаты сказывается на росте себестоимости продукции и снижает чистую прибыль. Эффективное решение проблемы мотивации персонала в современных условиях должно делать упор на нематериальные методы мотивации. Четко разработанные комплексы методов нематериальной мотивации работников позволяют не только повысить эффективность деятельности компании, но и способствовать росту статуса предприятия в глазах общественности.

Для изучения системы нематериальной мотивации в обществе был проведен опрос сотрудников ООО «ДАВА+», результаты которого представлены ниже.

На вопрос мотивированы ли Вы на работе, без учета материальных выплат, ответы представлены на диаграмме рисунка 9:

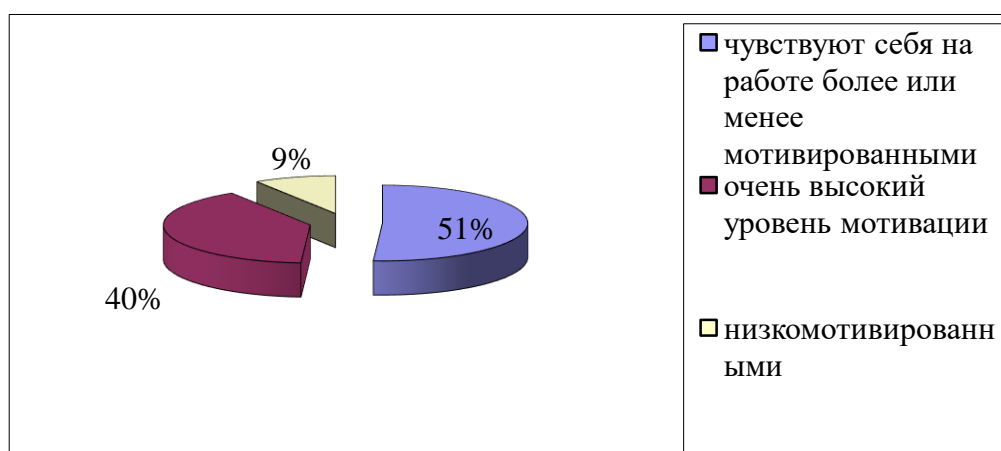


Рисунок 9-Уровень мотивации сотрудников согласно опросу

Простые специалисты и обслуживающий персонал чаще сталкиваются с низким уровнем мотивации. Низко мотивированными называют себя 13% торгово-операционного и вспомогательного персонала ООО «ДАВА+», в то время как среди административного персонала таких только 5%, а среди высшего руководства ООО «ДАВА+» это всего 3% работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что нематериальная мотивация в обществе более эффективно разработана и действует для административного и управляющего персонала и не ориентирована на повышение уровня заинтересованности простых сотрудников.

Причина того, почему работники ООО «ДАВА+» считают себя высокомотивированными показано на рисунке 10:

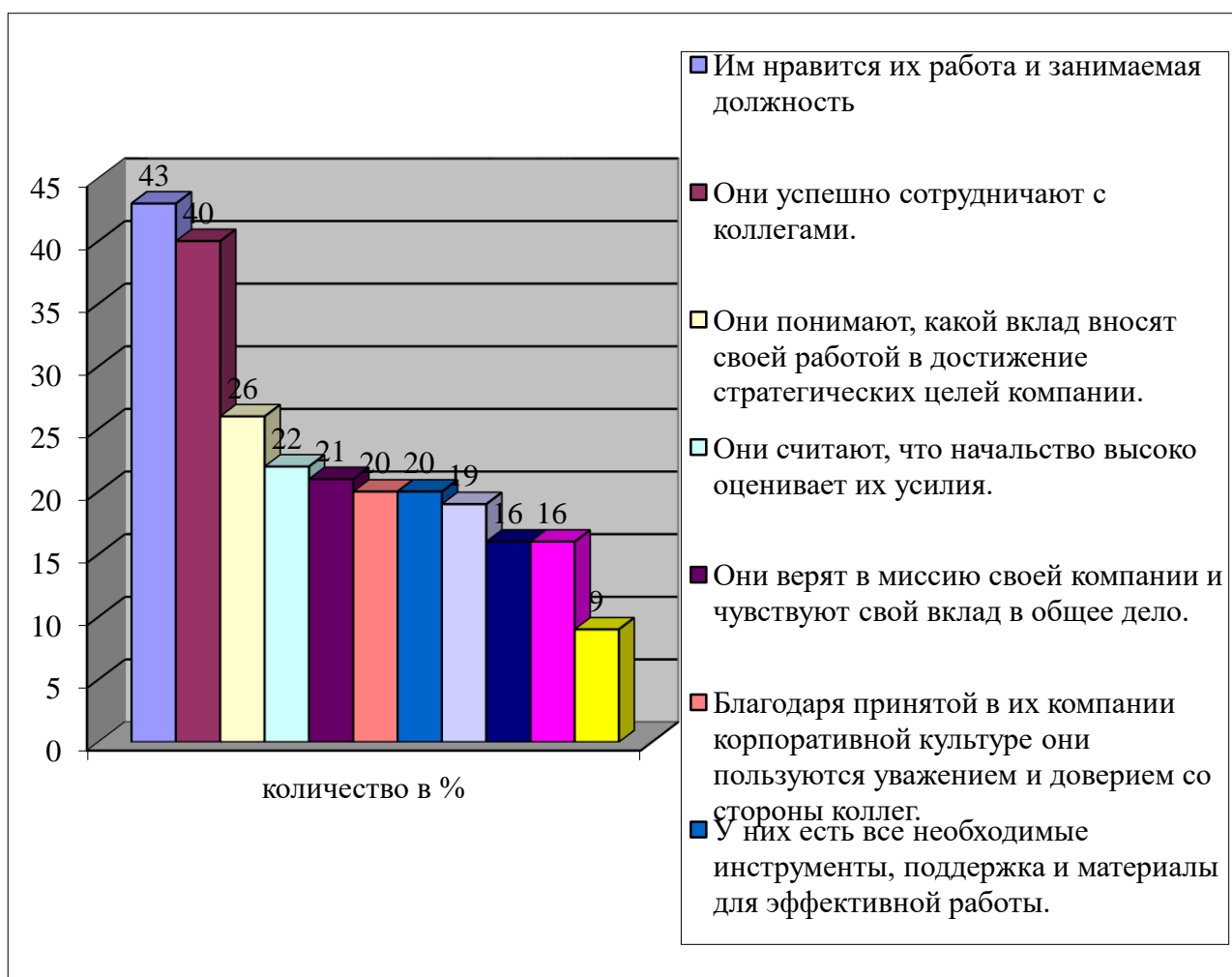


Рисунок 10 – Причины высокомотивированных сотрудников

Стоит уточнить, что один и тот же сотрудник мог указать сразу несколько причин в анкете, в связи с которыми, по его мнению, его мотивация остается на высоком уровне. Важно добавить, что только 19% сотрудников отметили пункт, так или иначе относящийся к материальной мотивации «потому что получаю справедливую оплату за свой труд». Что является прямым доказательством того, что нематериальная мотивация играет для личности гораздо большее значение.

Причины, по которым работники ООО «ДАВА+» считают себя низко мотивированными перечислены на рисунке 11:

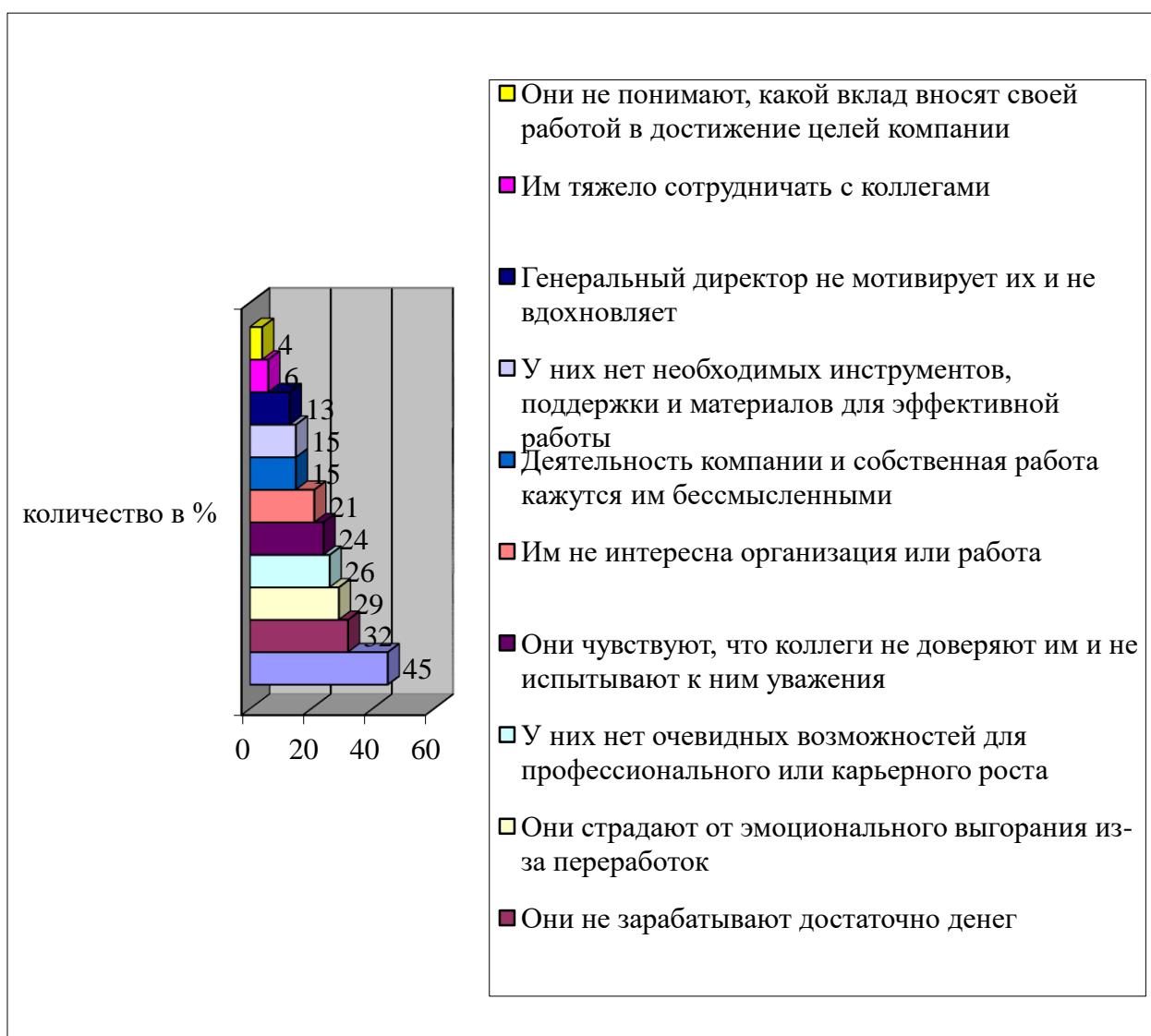


Рисунок 11 – Причины отсутствия мотивации работников

Стоит уточнить, что один и тот же сотрудник мог указать сразу несколько причин в анкете, в связи с которыми, по его мнению, его мотивация отсутствует или остается на низком уровне. Как видно одни и те же факторы по-разному влияют на сотрудников – на одних действуют, а на других нет. Это зависит от множества обстоятельств. От социальной группы к которой относится работник, от его образования, от того есть ли у него семья, от их коммуникабельности и прочего.

Последствия низкого уровня мотивации, по мнению сотрудников ООО «ДАВА+» представлены на рисунке 12:

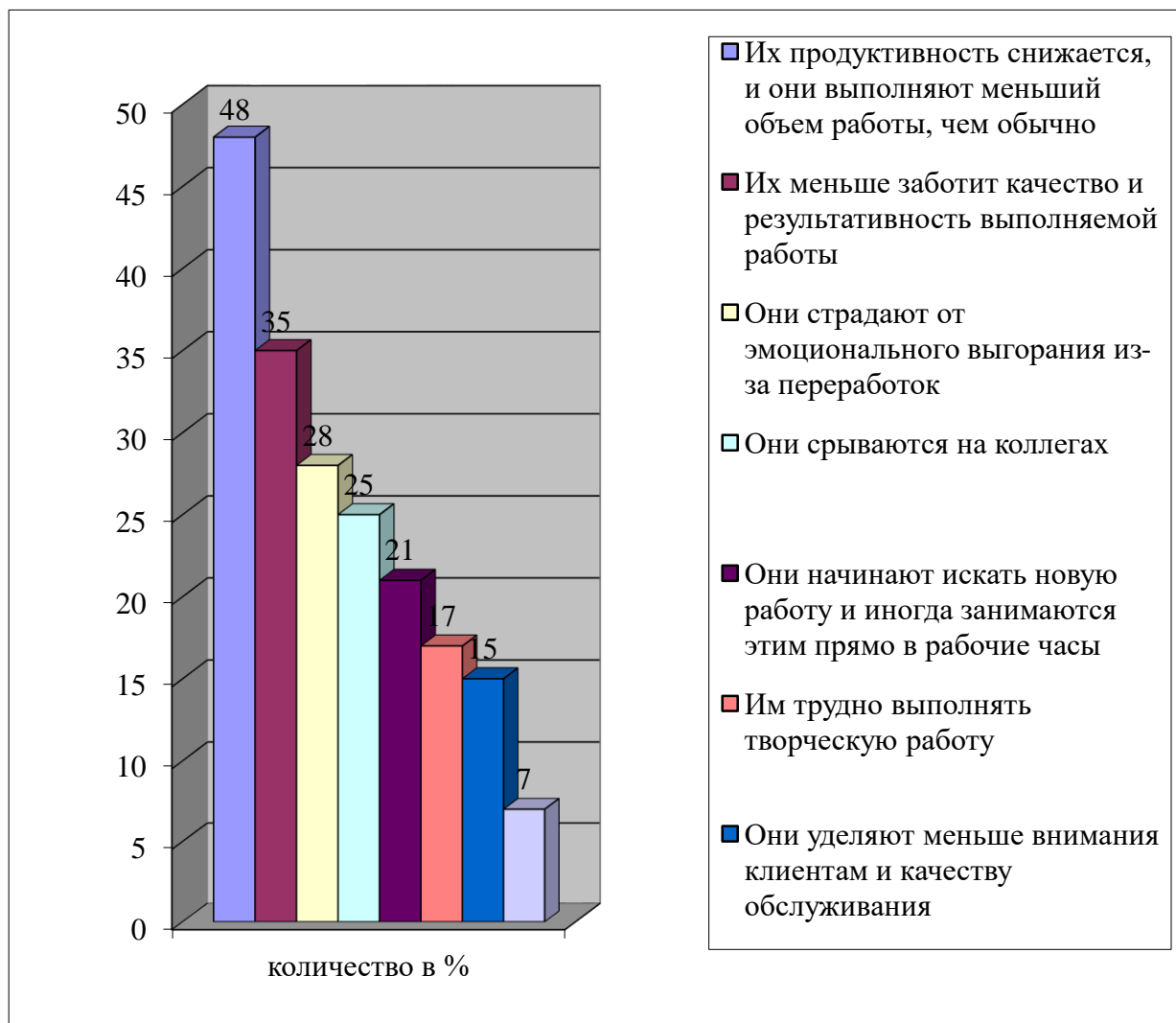


Рисунок 12 – Последствия низкого уровня мотивации

В анкетах, предлагаемых работникам, так же содержался блок факторов, которые способны увеличить их мотивацию. Список методов предлагаемых для повышения уровня мотивации и процентное отношение отметивших их сотрудников представлены в таблице 3:

Таблица 3 - Методы, которые, по мнению сотрудников ООО «ДАВА+», должны повысить их уровень мотивации и продуктивность труда

Количество	Показатель
28%	Возможность получать доступ к рабочим данным в любое время и эффективно работать из любого местоположения
26%	Автоматизация повторяющейся или рутинной работы
25%	Возможность отслеживать загруженность сотрудников
24%	Эффективный способ совместной работы с учетом контекста для различных команд и участников
20%	Определение ответственного за выполнение проекта и рабочих процессов
19%	Панели задач со статусами, которые давали бы четкое представление о ходе выполнения проектов
18%	Централизованное хранилище с удобным доступом ко всем обсуждениям, которые нужны для выполнения проекта
18%	Отчеты, позволяющие оценить личный вклад сотрудника или вклад всей команды

Таким образом, исходя из анализа и проведенного опроса, можно сказать, что существует проблема недостаточной работы с мотивацией персонала. В ООО «ДАВА» необходимо развитие системы нематериального мотивирования и применение методов способных повысить эффективность труда работников всех уровней, а не только руководящего состава. Одни и те же методы для различных сотрудников могут быть как действенными, так и недейственными, следовательно, необходим анализ потребностей всех групп персонала и разработка новой стратегии нематериального мотивирования.

Предприятие «ДАВА+» является обществом с ограниченной ответственностью, которое успешно функционирует на территории Самарской области уже более 26 лет и является региональным лидером по реализации канцелярской продукции. Принцип работы «ДАВА+» - обеспечить возможность для покупателя быстро и выгодно приобрести

широкий спектр канцелярских товаров. Цель предприятия - получение максимальной прибыли.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что деятельность ООО «ДАВА+» в 2019 году была неэффективной и очевиден спад основных показателей за этот период. При этом основные показатели общества в 2020 году продемонстрировали умеренный и стабильный рост, хотя на эффективности итоговой деятельности организации отражается влияние негативных факторов предыдущих периодов.

Для изучения системы нематериальной мотивации в обществе был проведен опрос сотрудников ООО «ДАВА+». Анализ данных показал, простые специалисты и обслуживающий персонал чаще сталкиваются с низким уровнем мотивации. Низко мотивированными называют себя 13% торгово-операционного и вспомогательного персонала ООО «ДАВА+», в то время как среди административного персонала таких только 5%, а среди высшего руководства ООО «ДАВА+» это всего 3% работников. Таким образом, можно сделать вывод, что нематериальная мотивация в обществе более эффективно разработана и действует для административного и управляющего персонала и не ориентирована на повышение уровня заинтересованности простых сотрудников.

Таким образом, исходя из анализа и проведенного опроса, можно сказать, что существует проблема недостаточной работы с мотивацией персонала. В ООО «ДАВА» необходимо развитие системы нематериального мотивирования и применение методов способных повысить эффективность труда работников всех уровней, а не только руководящего состава. Одни и те же методы для различных сотрудников могут быть как действенными, так и недейственными, следовательно, необходим анализ потребностей всех групп персонала и разработка новой стратегии нематериального мотивирования.

3. Определение возможных путей совершенствования деятельности «ДАВА+»

3.1. Разработка мероприятий по повышению эффективности системы нематериальной мотивации работников

Изучив данные анализа системы материальной мотивации персонала, который был проведен во второй главе на основании опроса сотрудников, который помог определить проблемы, существующие в системе нематериальной мотивации ООО «ДАВА»:

- слабая выраженность методов нематериальной мотивации;
- отсутствие методов нематериальной мотивации позволяющей обеспечить потребности отдельных групп персонала;
- отсутствие заинтересованности сотрудников вспомогательного персонала и среднего звена в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры в компании;
- отсутствие в системе нематериального мотивирования персонала общих инструментов мотивации способных поддерживать заинтересованность каждого сотрудника вне зависимости от его должности или социальной группы;
- отсутствие разбивки персонала на группы по различным признакам и определения стратегии управления персоналом в зависимости от анализа групп;
- отсутствие закрепления методов нематериальной мотивации в нормативно-правовых актах и документах компании;
- отсутствие применения новых и современных методов мотивации;
- разрозненность различных видов мотивации, без объединения в единую систему.

На основе выявленных проблем необходимо сформировать стратегию по их устранению. Определение направлений совершенствования определяются на основании выявленных недостатков в ходе анализа. В этой связи в ООО «ДАВА+» рекомендуется внедрить следующие мероприятия нематериальной мотивации, способные повысить эффективность труда сотрудников:

- Обеспечить благодарность со стороны руководства и признание заслуг;
- Обеспечить проведение коллективом совместного времени в неформальной обстановке, участием команды от ООО «ДАВА» в городских мероприятиях и конкурсах между организациями;
- Сформировать культуру общения и межличностного общения в организации. Оформить ее положения документально и ознакомить с ней каждого сотрудника;
- Формировать план обучения сотрудников должен быть реализован по мере действительной необходимости и в соответствии с реальными нуждами;
- Обеспечить комфортные условия работы;
- Организовать наставничество;
- Разработать систему бонусов за стаж работы в ООО «ДАВА+».

На каждом этапе внедрения мероприятий нематериального стимулирования сотрудников в ООО «ДАВА+» необходимо сначала разработать и издать организационно-распорядительные документы, в соответствии с которыми, будет осуществлен порядок по внедрению того или иного механизма нематериального поощрения.

На внедрение одних новых мероприятий нематериальной мотивации ООО «ДАВА» потребуются дополнительные финансовые вложения в связи с чем, на их внедрение потребуется более продолжительное время, поскольку потребуется некоторое время для формирования необходимых на расходы

фондов, но ожидаемый полезный эффект, который должны обеспечить эти мероприятия, значительно больше чем первоначальные вложения.

Систему предложенных для внедрения для повышения мотивации сотрудников общества с ограниченной ответственностью «ДАВА+» рассмотрим ниже в виде схемы на рисунке 13:

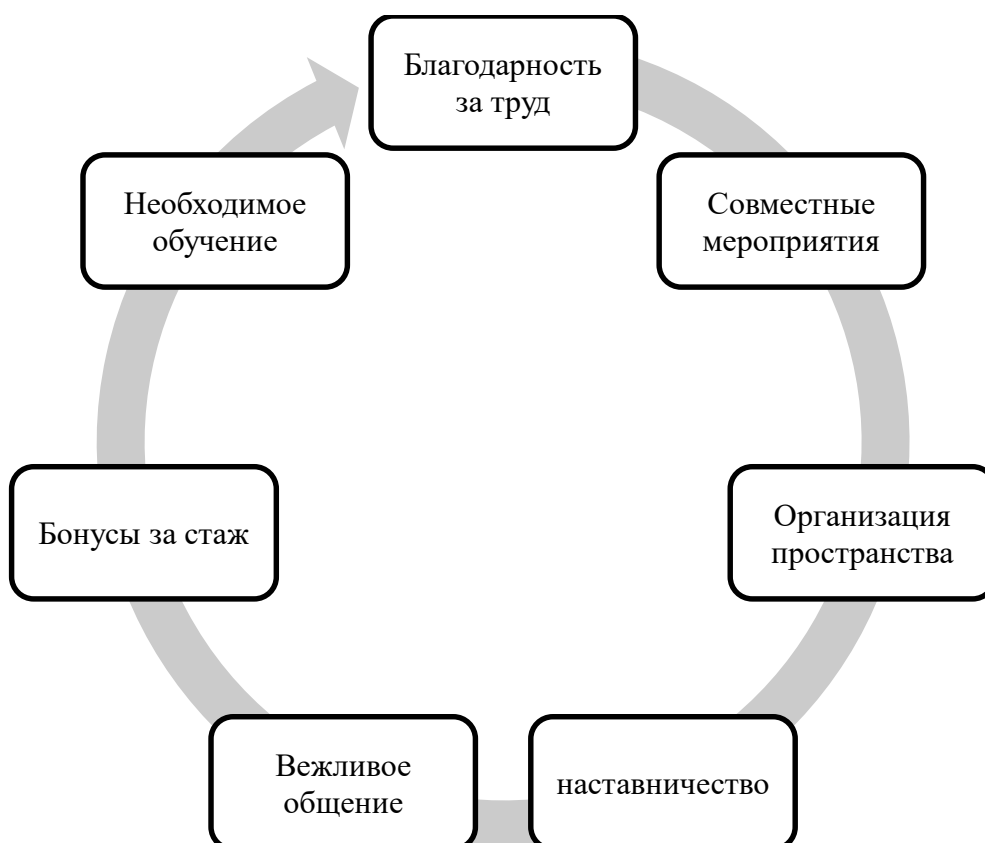


Рисунок 13 – Мероприятия, предложенные для повышения производительности труда персонала в ООО «ДАВА+»

Для руководства мотивация представляет собой методы воздействия на персонал, посредством применения которых, сотрудников можно заставить направить свои усилия на обеспечение интересов организации. Система мотивации основывается на изучении данных о стимулах и анализа интересов сотрудников. На основании предложенных мероприятий необходимо разработать порядок внедрения их в действующую систему управления персоналом. Данные о возможных сроках внедрения

мероприятии и назначении ответственных лиц за выполнение этой задачи представлены в таблице 4:

Таблица 4 - Маршрутный график внедрения мероприятий по основным направлениям совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ДАВА +»

№ п\п	Недели	1	2	3	4	5	6	7	Ответственный
	мероприятия								
1	Разработка нормативных документов по вводимым мероприятиям	x	x	x	-	-	-	-	Делопроизводитель отдел кадров, главный бухгалтер, генеральный директор
2	Внедрение системы наставничества	-	-	-	-	x	-	-	Руководители подразделений
3	Внедрение системы бонусов за стаж	-	-	-	-	-	-	x	Бухгалтерия, отдел кадров
4	Внедрение новой корпоративной этики	-	-	-	x	-	-	-	Отдел кадров, руководители подразделений
5	Обеспечение прозрачности новых систем мотивации путем ознакомления работников с новыми положениями под роспись	-	-	-	x	x	-	-	Отдел кадров
6	Выделение средств и создание уголка отдыха и приема пищи	-	-	-	-	-	x	x	Главный бухгалтер, АХО
7	Формирование плана совместных мероприятий	-	-	-	-	-	-	-	Отдел кадров

Как показало исследование, повысить заинтересованность персонала ООО «ДАВА+», прежде всего, необходимо за счет стимулирования «стремления к достижению профессиональных успехов».

Предлагается ежеквартально проводить конкурс «Лучший сотрудник», по результатам которого победителю выдавать разные стимулирующие привилегии:

- возможность выбрать график работы (при плавающем) и дополнительные выходные;
- компенсация затрат на покупку профессиональной литературы, приобретение средств обучения, программного обеспечения.
- оплата посещения семинаров, курсов, способствующих их росту как педагога и ученого;

Предлагается к внедрению ежегодный конкурс профессионального мастерства ООО «ДАВА+» независимо от стажа.

Целями проведения конкурса являются:

- совершенствование у персонала профессиональных умений, позволяющих выполнять свои должностные обязанности на высоком уровне;
- стимулирование роста профессионального мастерства в определенном виде деятельности;
- повышение заинтересованности в непрерывном развитии своего профессионального мастерства;
- усиление мотивации персонала на достижение высоких коллективных результатов деятельности в целом.

В этом случае персонал ООО «ДАВА+» будет пытаться повысить эффективность своей работы для того, чтобы улучшить свое место в рейтинге и будет понимать, что усилия не остаются незамеченными.

Также при опросе выяснилось, что для персонала ООО «ДАВА+» важно улучшение условия труда. Предлагается создать в ООО «ДАВА+» комнату отдыха и оснастить ее: кофемашиной и массажным креслом, помимо необходимой мебели и оформления.

В целях повышения престижа

- добровольное медицинское страхование;
- корпоративное питание (обеда);

- компенсация проезда до места работы и обратно на общественном транспорте (приобретение проездного билета);
- оказание содействия в прохождении аттестации, получения гранта, печати монографии, авторской программы и т.п.;
- дать возможность выбрать график работы: методический день, количество пар в день (кому-то удобно провести по 5 пар в день, кому-то только 3 и не более), число рабочих дней в неделю, наличие или отсутствие окон, время начала работы (первая или вторая смена, к первой паре или позднее) и т.д.;
- выбор время отпуска;
- лучшим сотрудникам отдавать приоритет в получении нового оборудования, техники, мебели для его работы: фотоаппарат, сканер, литература, экран и т.п.;
- предоставить дополнительные дни отдыха.

Предлагается геймифицировать систему мотивации персонала силами консалтинговой компании, в которой для каждого сотрудника составляется индивидуальный план целей и предлагаются личные стимулы.

В целях творческой самореализации персонала ООО «ДАВА+» предлагается проводить психологические тренинги по самопознанию, стрессоустойчивости, сохранению энергии, восстановлению сил с привлечением сторонней компании.

Предлагается разработать и внедрить Положение по мотивации персонала Приволжского института повышения квалификации ФНС России для упорядочения и систематизации применяемых инструментов денежного и не денежного стимулирования.

Предлагается проводить ежегодный опрос персонала ООО «ДАВА+» в электронной форме на внутреннем портале, о том, что наиболее значимое для них в кадровой политике компании, какие улучшения могут быть внедрены, от чего стоит отказаться. По итогам подобного опроса рекомендуется

провести две дискуссии (январь и февраль), итоги которых закрепить документально в обновленной системе мотивации персонала ООО «ДАВА+».

Предложенная система совершенствования нематериальной мотивации персонала в ООО «ДАВА+» призвана оказать положительное влияние на систему управления организацией, финансовый результат ее деятельности и дальнейшее развитие, поскольку в современный период кризиса удержание ключевых сотрудников и избежание потери ценных кадров является важнейшей задачей каждой организации. Особенно актуальны во время сложной экономической ситуации, приобретают именно методы нематериальной мотивации персонала. Глубокие внутренние преобразования деятельности и организации управления, направленные на повышение регулярности и предсказуемости экономической деятельности вызваны процессами цифровизации и меняющейся социальной общественной составляющей. В этой связи важно применять гибкие и современные методы управления, согласно требованиям современных реалий.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

На основании проведенного статистического исследования можно сделать вывод о том, что в ООО «ДАВА» на данный момент предпринимаются попытки мотивировать работников нематериальными методами. Однако направлены эти методы в больше степени на руководящее звено и поэтому они являются недостаточно эффективными. Организации комплексной системы нематериальной мотивации не уделяется необходимого внимания. Между тем, мы выяснили, что при правильной разработке и успешном внедрении программы нематериального стимулирования работников компания, даже при вложении в ее реализацию определенных средств, получит в итоге более значительный эффект, чем от прямых материальных выплат.

На данный момент взаимодействие административного персонала и

подчиненных носит директивный характер, отношения партнерства исключены, что считается наследием советской системы взаимоотношений между управленцами и подчиненными, когда основным трендом мотивации было воздействие управляющего звена. Между тем, при качественном исполнении трудовых обязанностей и эффективном решении производственных задач маловажным является благодарность со стороны руководства выполненную работу, которую можно использовать в качестве действенного механизма мотивации работников.

Признание заслуг должно основываться на равных возможностях и не должна способствовать неравенству в критериях признания. Целесообразно распространить эту практику на все уровни персонала от руководителя до простых уборщиков помещений, поскольку в интересах организации является эффективный труд каждого сотрудника. В целях решения этой проблемы в ООО «ДАВА+» целесообразно применять практику формальных поощрений. Например, можно применить метод вручения почетных грамот или благодарностей за особые заслуги. Можно объявлять конкурсы на лучшего работника в каждом отделе, и на основании этих данных с определенной периодичностью оформлять своеобразную доску почета.

Кроме того, обнаружена проблема отсутствия сплоченности коллектива ООО «ДАВА+». При этом именно благоприятный социально-психологический климат мотивирует работников ответственно подходить к выполнению трудовой функции. Эмоциональное состояние является важнейшим фактором для эффективной работы сотрудников и в этой связи, необходимо брать этот фактор в расчет при формировании системы нематериальной мотивации. Для достижения этой цели можно проводить спортивные и иные соревнования, эстафеты, выездные мероприятия и торжественные мероприятия. Нельзя недооценивать влияние проведения совместного времени коллективом в неформальной обстановке. Мероприятия и соревнования, участие в городских конкурсах между командами различных организаций способствуют сплоченности коллектива, формированию особой

корпоративной культуры и психологически формирует у человека принадлежность к интересам организации.

Руководство компании, как показал опрос, ответственно относится к вопросам развития персонала, систематически организует обучающие курсы и тренинги для сотрудников. Однако многие работники не видят смысла в действующей на их предприятиях системе обучения, не ориентированной на перспективы профессионального роста, а также по причине ее неэффективности, шаблонного характера. Сотрудники не получают тех знаний и навыков, которые помогли бы развиваться в аспекте карьерного роста. Поэтому целесообразно формировать обучающие программы ввиду реальных потребностей персонала в знаниях.

Так же одним из мероприятий нематериальной мотивации можно предложить ввести обязательную этику общения в обществе с ограниченной ответственностью и ознакомить с ней всех сотрудников под роспись. Безусловно, вежливое общение способно творить чудеса. Основываясь на простом человеческом факторе – доброжелательности или вежливости можно существенно повлиять на эмоциональное состояние работника, способствовать его рабочему настрою. Внедрение этого мероприятия должно начинаться с руководителей и распространяться на все группы персонала без исключения. При этом важно также не просто формально ввести нормы межличностного общения в организации, а контролировать его исполнение. В ООО «ДАВА+» коллектив состоит всего из 30 человек, которые при выполнении своей трудовой функции неизбежно взаимодействуют. Поэтому можно ввести систему штрафов за грубое или неподобающее поведение по отношению к коллегам.

Организация пространства - еще один действенный современный метод нематериальной мотивации, который способен повысить заинтересованность в эффективном труде. Далеко не каждая организация способна выделить средства для организации, например, спортивного зала или собственной столовой. Но для реализации этого метода вполне можно организовать на

территории фирмы комнату приема пищи или поставить в холе мягкий уголок для отдыха. Такие, казалось бы, незначительные мелочи играют важную роль в процессе ежедневной жизнедеятельности и способствуют благоприятному межличностному общению сотрудников.

Организация наставничества для новых сотрудников или при переводе на другую должность считается одним из современных способов нематериального мотивирования. Наставничество на сегодняшний момент широко применяется на государственной службе и является методом не только адаптации сотрудника, но и способом его замотивировать. Причем этот вид нематериального воздействия мотивирует как наставляемого нового сотрудника, так и самого наставника. При таком подходе каждый участник наставничества осознает свою значимость и пытается проявить себя с лучшей стороны. Наставничество помогает сформировать в коллективе доверительные отношения. Наставник, осознавая важность возложенной на него функции, ощущает свою значимость. А наставляемый получает поддержку и старшего товарища с первого дня нахождения в организации.

Бонусы за стаж являются разновидностью мотивации временем. Переоценить ее эффективность нельзя, поскольку такой вид нематериальной мотивации способствует сохранению ценных сотрудников и помогает избежать текучки кадров. Обычно применяют комплекс мотивации стажем. Такая мотивация должна быть закреплена в нормативных документах организации, а все работники должны быть с ним ознакомлены. Приведем пример возможной системы бонусов за стаж в таблице 5:

Таблица 5 –Пример возможной системы бонусов за стаж в организации

№ п/п	Стаж работы в организации	Бонус
1	От полугода	Корпоративная связь
2	От 1 года	Дополнительный день к отпуску
3	От 3 лет	Скида 5% в магазинах организации
4	Свыше 5 лет	Оплата 30% санаторно-курортного лечения не чаще 1 раза в год

Таким образом, исходя из данных в таблице 5 проведенный анализ системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «ДАВА+» и предложенный проект мероприятий по внедрению новой системы нематериальной мотивации приведет к повышению эффективности организации, мотивирует персонал на постоянное развитие и рост, достижение стратегических целей (Таблица 6).

Таблица 6 – Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

Показатели	До мероприятия, 2020 год	После мероприятия	Изменения
Выручка	82092	82518	426
Себестоимость продаж	63041	63041	-
Балансовая прибыль	57666	57801	135
Чистая прибыль	6254	6400	146
Рентабельность продаж	8,5	8,65	0,15

Таким образом, можно сделать вывод о том, что именно персонал по факту является ценнейшим ресурсом любого предприятия, и достичь наибольшей эффективности можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и работодатель, и сам работник. Необходимые вложения в развитие кадрового потенциала и внедрение нематериальных форм мотивации обеспечит стабильность и успех ООО «ДАВА+» в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к организации мотивации и стимулирования труда.

В третьей главе на основе данных анализа системы материальной мотивации персонала, который был проведен во второй главе на основании опроса сотрудников, который определил проблемы, существующие в системе нематериальной мотивации ООО «ДАВА» была предложена система совершенствования нематериальной мотивации персонала в ООО «ДАВА+»,

призванная оказать положительное влияние на систему управления организацией, финансовый результат ее деятельности и дальнейшее развитие, поскольку в современный период кризиса удержание ключевых сотрудников и избежание потери ценных кадров является важнейшей задачей каждой организации. Особенно актуальны в такое непростое время осложненной экономической ситуации приобретают именно методы нематериальной мотивации персонала. Глубокие внутренние преобразования деятельности и организации управления, направленные на повышение регулярности и предсказуемости экономической деятельности вызваны процессами цифровизации и меняющейся социальной общественной составляющей. В этой связи важно применять гибкие и современные методы управления, согласно требованиям современных реалий.

Таким образом, проведенный анализ системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «ДАВА+» и предложенный проект мероприятий по внедрению новой системы нематериальной мотивации приведет к повышению эффективности организации, мотивирует персонал на постоянное развитие и рост, достижение стратегических целей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что именно персонал по факту является ценнейшим ресурсом любого предприятия, и достичь наибольшей эффективности можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и работодатель, и сам работник. Необходимые вложения в развитие кадрового потенциала и внедрение нематериальных форм мотивации обеспечит стабильность и успех ООО «ДАВА+» в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к организации мотивации и стимулирования труда.

Заключение

В результате проведенного исследования мы можем сделать следующие выводы.

Нематериальная мотивация - наиболее действенный и долгосрочный способ заинтересовать персонал в эффективной и плодотворной работе. Посредством нематериальных методов стимулирования в коллективе можно создать атмосферу благоприятствующую стремлению к саморазвитию сотрудников, при этом, не нарушая взаимоотношений между ними. Так же в свете неблагоприятного кризисного состояния экономики России нематериальная мотивация выходит на первый план, поскольку многие организации испытывают затруднительное финансовое положение и не имеют возможности мотивировать своих работников материально. На этом фоне возрастает необходимость развития и совершенствования на предприятиях методов нематериальной мотивации, которые должны основываться на индивидуальном анализе данных и изучении ситуации внутри каждой организации.

Нематериальное стимулирование можно считать наиболее действенным и долгосрочным способом заинтересовать персонал в эффективной и плодотворной работе. Посредством нематериальных методов стимулирования в коллективе можно создать атмосферу благоприятствующую стремлению к саморазвитию сотрудников, при этом, не нарушая взаимоотношений между ними. Так же в свете неблагоприятного кризисного состояния экономики России нематериальная мотивация выходит на первый план, поскольку многие организации испытывают затруднительное финансовое положение и не имеют возможности мотивировать своих работников материально. На этом фоне возрастает необходимость развития и совершенствования на предприятиях методов нематериальной мотивации, которые должны основываться на

индивидуальном анализе данных и изучении ситуации внутри каждой организации.

Мотивация, не подразумевающая прямых выплат, тоже способна оказать существенное влияние на персонал и заставить их действовать в соответствии с интересами организации. При правильной разработке и успешном внедрении программы нематериального стимулирования работников компания, даже при вложении в ее реализацию определенных средств, получит в итоге более значительный эффект, чем от прямых материальных выплат.

Предприятие ООО «ДАВА+» успешно функционирует на территории Самарской области уже более 26 лет и является региональным лидером по реализации канцелярской продукции. Принцип работы состоит в том, чтобы обеспечить возможность для потребителей быстро и выгодно приобрести широкий спектр канцелярских товаров. Цель создания общества - получение максимальной прибыли.

Деятельность ООО «ДАВА+» в 2019 году была неэффективной и очевиден спад основных показателей за этот период. При этом основные показатели общества в 2020 году продемонстрировали умеренный и стабильный рост, хотя на эффективности итоговой деятельности организации отражается влияние негативных факторов предыдущего года.

Для изучения системы нематериальной мотивации в обществе был проведен опрос сотрудников ООО «ДАВА+». Анализ данных показал, простые специалисты и обслуживающий персонал чаще сталкиваются с низким уровнем мотивации. Низко мотивированными называют себя 13% торгово-операционного и вспомогательного персонала ООО «ДАВА+», в то время как среди административного персонала таких только 5%, а среди высшего руководства ООО «ДАВА+» это всего 3% работников. Таким образом можно сделать вывод, что нематериальная мотивация в обществе более эффективно разработана и действует для административного и управляющего персонала и не ориентирована на повышение уровня

заинтересованности простых сотрудников.

Исходя из анализа проведенного опроса, можно сказать, что существует проблема недостаточной работы с мотивацией персонала. В ООО «ДАВА» необходимо развитие системы нематериального мотивирования и применение методов способных повысить эффективность труда работников всех уровней, а не только руководящего состава. Одни и те же методы для различных сотрудников могут быть как действенными, так и недейственными, следовательно, необходим анализ потребностей всех групп персонала и разработка новой стратегии нематериального мотивирования.

На основе данных анализа системы материальной мотивации персонала, который был проведен во второй главе на основании опроса сотрудников, который определил проблемы, существующие в системе нематериальной мотивации ООО «ДАВА» была предложена система совершенствования нематериальной мотивации персонала в ООО «ДАВА+», призванная оказать положительное влияние на систему управления организацией, финансовый результат ее деятельности и дальнейшее развитие, поскольку в современный период кризиса удержание ключевых сотрудников и избежание потери ценных кадров является важнейшей задачей каждой организации. Особенно актуальны в такое непростое время осложненной экономической ситуации приобретают именно методы нематериальной мотивации персонала. Глубокие внутренние преобразования деятельности и организации управления, направленные на повышение регулярности и предсказуемости экономической деятельности вызваны процессами цифровизации и меняющейся социальной общественной составляющей. В этой связи важно применять гибкие и современные методы управления, согласно требованиям современных реалий.

Таким образом, проведенный анализ системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «ДАВА+» и предложенный проект мероприятий по внедрению новой системы нематериальной мотивации приведет к повышению эффективности организации, мотивирует персонал на

постоянное развитие и рост, достижение стратегических целей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что именно персонал по факту является ценнейшим ресурсом любого предприятия, и достичь наибольшей эффективности можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и работодатель, и сам работник. Необходимые вложения в развитие кадрового потенциала и внедрение нематериальных форм мотивации обеспечит стабильность и успех ООО «ДАВА+» в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к организации мотивации и стимулирования труда.

Теоретическая значимость проведенного исследования обусловлена острой необходимостью сохранить персонал организации и повысить эффективность труда без увеличения фонда оплаты труда, поскольку организации в условиях сложнейшего геополитического и экономического положения страны в 2022 году итак очень стеснены в средствах.

Практическая значимость определяется тем, что растет необходимость определения новых направлений развития нематериальной мотивации.

И в этой связи организации целесообразно использовать результаты проведенного исследования и практические рекомендации, которые были сформулированы в научной работе.

В качестве перспектив проведенной работы можно обозначить их применение в управленческой практике организаций, которое будет способствовать повышению эффективности использования трудового потенциала и конкурентоспособности компании в условиях затяжной рецессии и всеобщей цифровизации экономики.

Список используемой литературы

1. Адашев, А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
2. Аргашокова, О.И. Проблемы управления мотивацией персонала / О.И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
4. Афанасьева, В.С. Эффективные методы мотивации персонала / В.С. Афанасьева // *Аллея науки*. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
5. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
6. Балаев, В.А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В.А. Балаев, В.С. Гридчин, Н.А. Чаплыгин // *Молодой исследователь: вызовы и перспективы* : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.
7. Басюк, А.С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А.С. Басюк, А.Д. Якименко, Л.В. Клаус // *Социально-экономические и гуманитарные науки* : сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 100-103.

8. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б.М. Генкин. - 2-е изд., испр. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. - 352 с.
9. Голубев, А.И. Управление мотивацией персонала организации / А.И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.
10. Гордеева, Е.В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е.В. Гордеева, Ю.С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.
11. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников ; под редакцией Н.А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
12. Горносталева, М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М.Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.
13. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
14. Джураева, Г.М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала / Г.М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2020 года. – Москва: РЭУ, 2020. – С. 58-60.
15. Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177-179.
16. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. - 378 с.

17. Елкин, С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
18. Зайцева, Т.В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
19. Кириллов, Н.П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н.П. Кириллов, Н.Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.
20. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 01.07.2020 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 01.07.2020, № 31, ст. 4398.
21. Кочанова, А.А. Современная практика мотивации персонала / А.А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666.
22. Кошкина, Ю.А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю.А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.
23. Кузнецова, А.Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.
24. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.
25. Маслова, В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
26. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
27. Нестеренко, И.Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И.Е. Нестеренко, К.А. Надина // Наука, творчество, инновации :

Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 104-108.

28. Окнянская, А.А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А.А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.

29. Официальный сайт ООО «ДАВА+». История компании <https://dava.ru/about/>

30. Парахина, П.Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П.Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.

31. Позднышева, И.В. Мотивация персонала / И.В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.

32. Покшиванова, О.П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О.П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131.

33. Порошин, А.С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А.С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.

34. Пряжников, Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.

35. Радова, А.Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А.Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.

36. Ребров, А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А.В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 346 с.
37. Сальникова, Е.С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е.С. Сальникова // Экономические исследования и разработки : сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25.
38. Сведения об ООО «ДАВА+» в онлайн-системе СПАРК <https://spark-interfax.ru/samarskaya-oblast-tolyatti/ooo-dava-inn-6382018946-ogrn>
39. Скоробогатова, В.В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В.В. Скоробогатова, Н.С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.
40. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.
41. Спарнюк, Е.В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е.В. Спарнюк, В.С. Бровкина, Е.А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.
42. Стручкова, Е.В. Теоретические и практические аспекты мотивации труда / Е.В. Стручкова, И.Ю. Вербин // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте : сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции, Москва, 11 января – 31 2020 года. – Москва: Российский университет транспорта, 2020. – С. 362-371.
43. Сущность и анализ теории мотивации / Д.Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации - современные

концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45-50.

44. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

45. Тимакова, К.С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К.С. Тимакова, Н.А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

46. Толмачева, М.С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М.С. Толмачева, Г.А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

47. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 января 2002 г. № 1 (часть I) ст. 3

48. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 240 с.

49. Чиркова, Ю.Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю.Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

50. Шкрабалюк, А.А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А.А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

Приложение А

Свидетельство на товарный знак



Рисунок А.1 - Свидетельство на товарный знак

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ООО «ДАВА+»

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «ДАВА+»

Статьи баланса	Код стр.	Абсолютные значения, тыс. руб.		
		01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
1	2	3	4	5
АКТИВ	-	-	-	-
I.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	-	-	-	-
Нематериальные активы,	110	20	20	20
в том числе:	-	-	-	-
Основные средства	120	8234	7 697	7 305
ИТОГО по разделу I	190	8254	7717	7 325
II.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	-	-	-	-
Запасы,	210	43635	40369	43246
в том числе:	-	-	-	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчётной даты),	230	4259	5026	6502
Денежные средства	260	226	565	496
Прочие оборотные активы	270	86	129	97
ИТОГО по разделу II	290	48206	46089	50341
БАЛАНС (190+290)	300	56460	53806	57666
ПАССИВ	-	-	-	-

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах

Таблица В.1 - Отчёт о финансовых результатах

Статья	Код стр.	Абсол. знач,тыс. руб.		
		01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
1	2	3	4	5
I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	10	102980	98730	82092
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	(73765)	(76003)	(63041)
Валовая прибыль	29	29325	22727	19051
Коммерческие расходы	30	(22494)	(16678)	(12066)
Прибыль (убыток) от продаж	50	6831	6049	6985
II. Операционные доходы и расходы				
Прочие операционные доходы	90	976	1266	1001
Прочие операционные расходы	100	(735)	(419)	(169)
III. Внеоперационные доходы и расходы				
Прибыль(убыток) до налогообложения	140	7072	6896	7817
Текущий налог на прибыль	150	(1414)	(1379)	(1563)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	5658	5517	6254